

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MENGAJAR GURU SEKOLAH DASAR

(Studi Deskriptif Analitik Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Kepuasan Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Mengajar Guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat)

Oleh:

SOBIRIN

Universitas Pendidikan Indonesia

sobirin@gmail.com

Abstrak

Latar belakang penelitian ini adalah kenyataan bahwa para guru sekolah dasar yang mengajar di Priangan Timur masih dalam kondisi rendah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mempelajari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru sekolah dasar di Wilayah Priangan Timur Provinsi Jawa Barat. Populasi penelitian adalah guru SD Schooh di wilayah Priangan Timur. Teknik sampling yang digunakan adalah Cluster Random Sampling. Metode penelitian adalah survei dengan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Hasil penelitian adalah sebagai berikut: (1) kepemimpinan utama, motivasi berprestasi, dan kinerja guru dalam kondisi tengah; Sedangkan iklim sekolah dan kepuasan kerja dalam kondisi baik; (2) Ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur, walaupun secara subyektif atau simultan. Rekomendasi yang diusulkan dari penelitian ini adalah: (1) diperlukan pengembangan kepemimpinan utama melalui kompetensi berbasis proses rekrutmen, peningkatan proses pelatihan dan pendidikan, dan penilaian kinerja; (2) diperlukan pengembangan motivasi berprestasi melalui pengelolaan kinerja penggerak jalan, penghargaan, dan insentif, pengelolaan fasilitasi sekolah, dan pengelolaan keselamatan lingkungan sekolah; (3) demi pengembangan ilmiah, penelitian lebih lanjut perlu dilakukan.

Kata kunci: Kepemimpinan utama, iklim sekolah, kepuasan kerja, motivasi berprestasi, dan kinerja guru mengajar

Abstract

The background of the research is the fact that The Elementary School teachers teaching performance in East Priangan still in low conditions. The goal of the research is to analyze and study of the influence of principal leadership, school climate, job satisfaction, and achievement motivation to the elementary school teacher performance in East Priangan Area Jawa Barat Province. The population of the research is the Elementary Schooh teachers of East Priangan Area. Sampling tchnique used is Cluster Random Sampling. The method of the research is survey with quantitative approach and path analysis. The result of the research are as follow: (1) principal leadership, achievement motivation, and teacher performance are in middle condition; whereas school climate and job satisfaction are in good condition; (2) there is a positive and significant influence of the principal leadership, school climate, job satisfaction and achievement motivation to Elementary School teachers teaching performance in East Priangan Area, even though pactially or simultaneously. Recommendation proposed from the research are: (1) there is needed to develop the principal leadership through recruitment process based competences, improving training and education process, and performance appraisal; (2) it is needed to develop achievement motivation through managing path carier, reward, and incentive system based performance, managing school facilitation, and managing school environment safety; (3) for the sake of scientific development, further research needs to be done.

Key words: principal leadership, school climate, job satisfaction, achievement motivation, and teachers teaching performance.

Latar Belakang

Pasal 3 Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Implikasinya, bahwa pembangunan pendidikan nasional dihadapkan pada tiga tantangan utama yaitu: (1) Pemerataan dan perluasan akses; (2) Peningkatan mutu, relevansi dan daya saing, serta (3) Peningkatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik yang terkait dengan efisiensi manajemen pendidikan.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kualitas pendidikan adalah ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan. Sampai tahun 2002-2003 terdapat sekitar 2,7 juta guru dari jenjang prasekolah hingga menengah, baik pada sekolah negeri maupun swasta. Namun jumlah tersebut belum memadai, karena itu masih diperlukan sekitar 400 ribu orang. Masalah lainnya adalah masih terdapatnya kesenjangan guru dilihat dari keahliannya. Guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya masih banyak terjadi terutama pada jenjang sekolah menengah swasta dan Madrasah Aliyah. Kaitannya dengan kelayakan mengajar guru, data Balitbang (2004) menyebutkan persentase guru yang tidak mengajar masih cukup tinggi, terutama pada jenjang SD yaitu sekitar 609.217 orang (49,3%) baik pada sekolah negeri maupun sekolah swasta.

Guru bertanggung jawab sebagai mediator agar peserta didik dapat mencapai tujuan belajar yang diharapkan. Guru harus memiliki kepribadian yang matang, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang kuat, memiliki keterampilan, dan dapat mengembangkan kemampuan profesinya secara berkesinambungan. Agar guru memiliki kompetensi yang mumpuni sebagaimana digambarkan di atas, ia harus memiliki kualifikasi minimal sarjana (S1) sebagaimana diamanatkan oleh UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen, khususnya pasal 8 dan Permendiknas No. 16/2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Kenyataan yang ada di lapangan berbeda dengan apa yang diharapkan oleh UU No. 14/2005 tersebut di atas. Menurut data tahun 2009, dari 348.468 orang guru di Jawa Barat terdapat hanya 45% saja guru yang berijazah S1 (158.520), 0,08% berijazah S2 (3.006) dan 0,004% (17). Selebihnya

(54,916%) guru berijazah non-sarjana (Ditjen PMPTK (2009).

Terkait dengan kinerja mengajar guru, data menunjukkan bahwa ternyata guru-guru di Jawa Barat belum menunjukkan kinerja mengajar yang baik yang didukung oleh kualitas kinerja mengajarnya. Data sertifikasi guru tahun 2006-2007 menunjukkan bahwa dari kuota 20.806 orang, lulus fortopolio 8.706 orang, lulus PLPG 9.655 orang, dan tidak lulus 2.345 orang. Di tahun 2008, dari kuota sertifikasi guru sebanyak 21.534 orang. Lulus fortopolio 10.861 orang, lulus PLPG 9.548, dan tidak lulus sebanyak 1.007 orang. Di tahun 2009, dari kuota nasional 201.102 orang guru, lulus fortopolio 90.619, lulus PLPG 108.539 orang, dan sisanya tidak lulus (Direktorat Profesi Pendidik dalam <http://sertifikasiguru.org>). Selama pelaksanaan sertifikasi ini bergulir dari tahun 2006 sampai 2009, dari total 601.552 orang guru yang mengikuti sertifikasi, yang lulus portofolio --secara yuridis formal telah memenuhi profesionalitas guru yang diharapkan-- 41,73%. Guru yang tidak lulus portofolio tersebut diwajibkan mengikuti diklat PLPG, dan lulus PLPG: 50,33%. Ini berarti masih ada yang tidak lulus 7,94%. Dari 600.000 guru yang mengikuti sertifikasi, sebanyak 57% adalah guru SD.

Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mengajar guru sebagaimana dikemukakan di atas, telah banyak penelitian yang membuktikan teori tersebut. Seharingsih (2009) menjelaskan temuan-temuan hasil penelitiannya, bahwa kesuksesan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran berkat (a) kemampuan dan semangat guru yang tinggi; (b) pembinaan yang diberikan kepala sekolah secara rutin baik di sekolah dengan memanfaatkan pertemuan sekolah maupun di gugus dengan memfungsikan pertemuan KKG; (c) kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi sehingga bisa melakukan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pembelajaran dengan kegiatan kunjungan kelas dan diskusi kelompok; dan (d) keberhasilan kepala sekolah menciptakan iklim sekolah yang kondusif dengan menciptakan kondisi fisik sekolah dan kondisi sosio emosional yang menyenangkan sehingga guru dalam melaksanakan proses pembelajaran bersemangat.

Sedangkan Sulardi (2007) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa: (1) terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru; (3) terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim kerja terhadap kinerja guru (<http://etd.eprints.ums.ac.id/7414/>).

Menurut Handoko (1998: 193): Menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para

karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan.

Di sisi lain, berita di sebuah media menyatakan bahwa, Departemen Pendidikan Nasional memperkirakan 70 persen dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten. Berdasarkan ketentuan Departemen, setiap kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Namun, hampir semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi. "Padahal dua kompetensi itu merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik," kata Direktur Tenaga Kependidikan Surya Dharma (dalam www.tempointeraktif.com. 12-10-2010). Kesimpulan ini merupakan temuan Direktorat Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional setelah melakukan uji kompetensi. Direktorat PMPTK melakukan uji kompetensi berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah. Lebih dari 400 kepala sekolah dari lima provinsi mengikuti tes tersebut.

Berdasarkan pada pernyataan sebagaimana diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mengajar guru di antaranya ialah kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud mengkaji tentang *pengaruh kepemimpinan kepala sekolah,*

iklim kerja sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat.

Perumusan Masalah

Pertanyaan penelitian (*research questions*) dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah iklim sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi, terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, baik secara parsial maupun secara simultan.

Tujuan Penelitian

- Mengkaji dan menganalisis gambaran empirik (*empirical description*) tentang kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja, motivasi berprestasi, dan kinerja mengajar guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat.
- Mengkaji dan menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi, terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat baik secara parsial maupun secara simultan.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat dan dapat digunakan sebagai bahan acuan di bidang penelitian yang sejenis.

KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan kepala sekolah adalah proses mempengaruhi kegiatan guru dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah *initiating structure* dan *consideration* (Halpin, 1966); *concern for production* dan *concern for people* Blake and Mouton (1978); *task behavior* dan *relationship behavior* (Hersey and Blanchard, 1977).

Iklim sekolah adalah persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan sekolahnya yang mempengaruhi perilaku mereka. Dimensi-dimensi iklim sekolah meliputi: *organizational support*, *member quality*, *openness*, *supervisory style*, *member conflict* dan *member autonomy* (Schneider, 1983); *flexibility*, *responsibility*, *standards*, *rewards*, *clarity* and *team commitment* (Harvard Business, 1968); dimensi perilaku kepala (*supportive*, *directive*, dan *restrictive*) dan perilaku guru (*collegial*, *committed*, dan *disengaged*) (Hoy, Hofman, Sabo dan Bliss, 1996); perilaku guru, yaitu

disengagement, *hindrance*, *esprit* dan *intimacy*; dan perilaku kepala sekolah, yaitu *aloofness*, *production*, *thrust*, dan *consideration*. (Halpin & Croft, 1971).

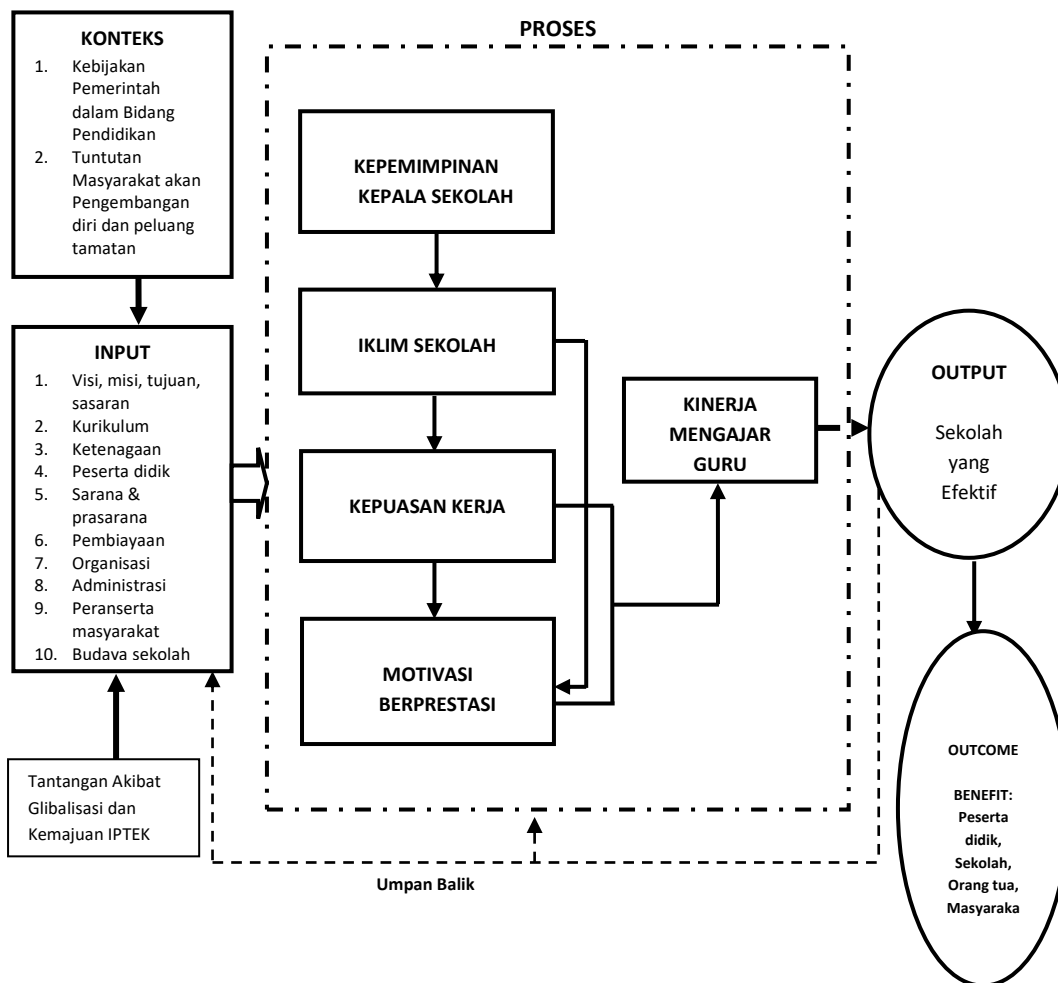
Kepuasan kerja guru adalah perasaan guru yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaannya atas sejauh mana penerimaan dan nilai-nilai seorang guru terhadap aspek-aspek yang ada dalam pekerjaannya.

Dimensi-dimensi kepuasan kerja meliputi: usia, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi (Davis & Newstrom, 2000: 109); balas jasa yang adil dan layak; penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; berat-ringannya pekerjaan; suasana dan lingkungan pekerjaan; peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; sifat pekerjaan monoton atau tidak (Malayu S.P. Hasibuan, 2001: 203); dan imbalan yang diterima; kondisi kerja; pengakuan pimpinan; dukungan rekan kerja; dan keberhasilan menyelesaikan pekerjaan (Lester, 1982).

Motivasi berprestasi merupakan dorongan untuk dengan rela berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan individu. Teori-teori motivasi adalah F. W. Taylor dengan teori Motivasi Konvensional (pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan); Abraham H. Maslow dengan teori Hierakhi (kebutuhan fisiologis (*Physiological*); kebutuhan rasa aman (*safety*); kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), kebutuhan

pengakuan (*esteem*); dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*); David Mc. Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi: *need for achievement*, *need for affiliation*, dan *need for power*; Frederick Herzberg dengan Teori Model dua Factor faktor pemeliharaan (*maintenance factor*), dan faktor motivasi (*motivation factor*); Clayton P. Alderfer dengan teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*); dan Douglas McGregor dengan teori X (teori Konvensional) dan teori Y (teori Potensial

Kerangka Berpikir



Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini adalah: kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi secara

simultan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja mengajar guru baik secara parsial maupun secara simultan.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari populasi kabupaten/kota terdiri dari 5

kabupaten/kota, populasi kecamatan terdiri dari 131 kecamatan, populasi sekolah terdiri dari 3.986 sekolah, populasi guru terdiri dari 24.538 orang, dan

populasi kepala sekolah terdiri dari 3.986 orang. Anggota populasi kabupaten/kota terdiri dari Kabupaten Garut, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Ciamis, Kota Tasikmalaya, dan Kota

Banjar. Rincian populasi kecamatan, sekolah, dan guru dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1
Populasi Penelitian

No.	Kabupaten/Kota	Kecamatan	Sekolah	Guru SD
1	Kabupaten Garut	42	1.537	5,938
2	Kabupaten Tasikmalaya	39	1.093	9,346
3	Kabupaten Ciamis	36	999	5,799
4	Kota Tasikmalaya	10	266	1,912
5	Kota Banjar	4	91	1,543
Jumlah		131	3.986	24,538

Sumber: Dapodik Kabupaten Garut, Tasikmalaya, Ciamis, Kota Tasikmalaya dan Banjar

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cluster (Area) Random Sampling*. Sugiyono (2008: 121) menyatakan bahwa teknik sampling daerah digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misalnya penduduk dari suatu Negara, propinsi atau kabupaten. Karena alasan itu pula peneliti memilih teknik sampling daerah (*Cluster random sampling*).

Populasi kabupaten/kota terdiri dari Kabupaten Garut, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Ciamis, Kota Tasikmalaya, dan Kota Banjar. Karena keterbatasan waktu, biaya, dan

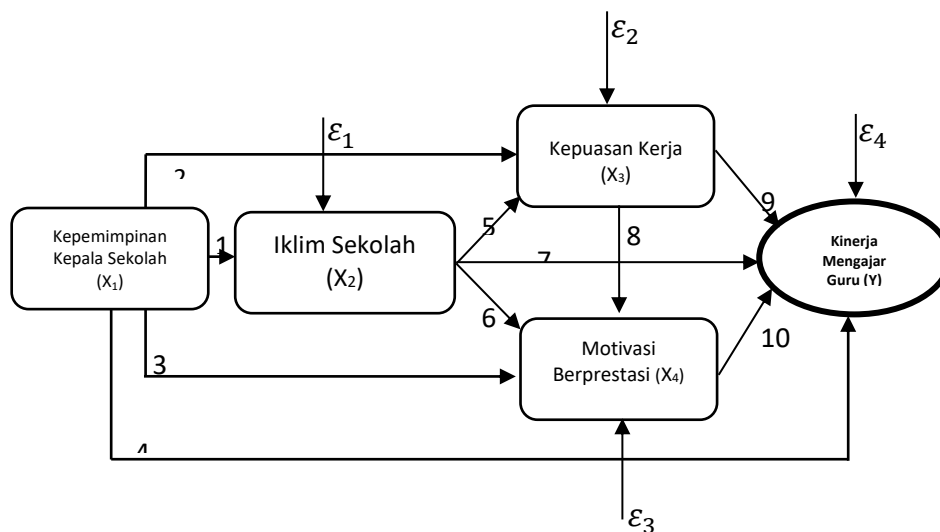
tenaga, serta untuk memperoleh kesimpulan yang lebih akurat, maka penelitian tidak dilaksanakan di seluruh kabupaten. Kelima kabupaten tersebut kemudian diambil sampel berdasarkan urutan IPM masing-masing kabupaten/kota, hasilnya adalah, Kota Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.

Jumlah sekolah di dua kabupaten/kota tersebut sebanyak 1.265 sekolah. Penetapan sampel sekolah menggunakan tabel yang dikembangkan oleh Isaac & Michael (Sugiyono, 2007: 99). Berdasarkan tabel tersebut, pada baris N=1300 kolom s=10% didapat angka 224, peneliti membulatkannya menjadi 225 sekolah.

Tabel 3.3
Jumlah Responden Tiap Sekolah Dasar

NO.	KECAMATAN	UNIT ANALISIS			RESPONDEN					
		SEKOLAH DASAR			KEPALA SEKOLAH			GURU		
		KOTA	DESA	JML	>=S1	<S1	JML	>=S1	<S1	JML
Kabupaen Ciamis										
1	Ciamis	11	19	30	25	4	29	74	34	90
2	Cihaurbeuti	3	16	19	15	5	20	31	20	57
3	Kawali	2	13	15	11	4	15	38	7	45
4	Cijeungjing	3	14	17	13	3	17	32	22	51
5	Kalipucang	3	16	19	15	3	19	29	11	57
6	Pangandaran	5	13	18	13	5	18	45	12	54
7	Parigi	2	20	22	16	6	22	53	15	66
8	Cijulang	3	10	13	10	3	13	27	10	39
9	Cimerak	1	22	23	19	4	23	49	8	69
Kota Tasikmalaya										
10	Indihiang	7	6	13	9	4	13	30	11	39
11	Cipedes	13	9	22	17	6	23	41	23	66
12	Cibeureum	6	8	14	11	3	14	39	11	42
Jumlah		59	166	225	174	51	225	490	185	675
Total Responden										900

Desain Penelitian



Gambar 2: Desain Penelitian

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Singarimbun dan Effendi (1989: 3) penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan questioner sebagai alat pengumpul data yang pokok.

Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat jenis, yaitu (1) instrumen untuk mendapatkan data tentang kinerja mengajar guru, (2) instrumen untuk mendapatkan data tentang motivasi berprestasi, (3) instrumen untuk mendapatkan data tentang kepuasan kerja, (4) instrumen untuk mendapatkan data tentang iklim sekolah, dan (5) instrumen untuk mendapatkan data tentang kepemimpinan kepala sekolah. Kelima instrumen yang dibuat dan disajikan dalam bentuk skala likert dengan rentang jawaban dari angka 1

(yang menunjukkan skala paling rendah) sampai 5 (yang menunjukkan skala paling tinggi). Instrumen ini berupa instrumen tertutup dengan pilihan jawaban terdiri dari 5 opsi. Naskah lengkap instrumen penelitian disajikan dalam lampiran yang merupakan satu kesatuan dari laporan penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah angket. Angket adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Tujuan penyebaran angket ialah mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah. Angket dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan data tentang variabel kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja, dan kinerja mengajar guru. Data yang dikumpulkan melalui angket ini merupakan data primer penelitian.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Hasil Penelitian

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dikaji dengan dua dimensi, yaitu dimensi perlindungan (*consideration*) dan struktur tugas (*initiating structure*). Iklim Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur mendapat skor 3,12 termasuk kategori baik. Kepuasan kerja guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur mendapat skor 3.31 termasuk kategori baik. Motivasi berprestasi guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur mendapat skor 2.95 termasuk kategori cukup. Kinerja mengajar guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur mendapat skor 2.95 termasuk kategori cukup.

Pengujian Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perhitungan statistik, koefisien jalur variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Iklim Sekolah atau $\rho_{X_2X_1}$ ditunjukkan dengan angka 0,366. Maka nilai ϵ adalah $\epsilon = \sqrt{1 - 0,134} = 0,9306$, sehingga persamaan jalurnya menjadi:

$$X_2 = 0,366X_1 + 0,9306\epsilon$$

Hasil perhitungan, nilai t adalah 3,476 pada signifikansi $\alpha\text{-hitung} = 0,001$. Karena nilai $0,001 < 0,05$, maka H_0 ditolak, artinya pernyataan yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel iklim sekolah, seutuhnya bisa diterima. Besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel iklim sekolah

adalah $(px_2, x_1) \cdot (px_2, x_1) = 0,366 \times 0,366 = 0,1340$. Dengan demikian, variasi dalam iklim sekolah dipengaruhi oleh tingkat kepemimpinan kepala sekolah sebesar 13,40%, sedangkan 86,60% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel kepemimpinan kepala sekolah.

Kesimpulan:

Berdasarkan uji hipotesis di atas, dapat disimpulkan bahwa *terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap iklim sekolah dasar (X_2) di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat*, dengan besar pengaruh 13,40%.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja atau px_3, x_1 adalah 0,209. Sedangkan koefisien jalur variabel iklim sekolah terhadap kepuasan kerja atau px_3, x_2 adalah 0,707. Dengan demikian, persamaan jalurnya adalah $\text{kepuasan kerja} = px_3, x_1 + px_3, x_2 + \varepsilon$, dimana $\varepsilon = \sqrt{1 - R^2 x_3 x_1}$, dan nilai $R^2 x_3 x_1$ adalah: 0,652, maka nilai ε adalah $\varepsilon = \sqrt{1 - 0,652} = 0,5899$, sehingga persamaan jalurnya menjadi:

$$X_3 = 0,209X_1 + 0,707X_2 + 0,5899\varepsilon.$$

Hasil pengujian menunjukkan, nilai F adalah 72.267 pada taraf signifikansi 0,000, jauh di bawah 0,05. Hal ini berarti bahwa persamaam regresi ganda adalah signifikan dapat dilanjutkan dengan pengujian koefisien jalur secara parsial.

Nilai t untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah 2,900 pada signifikansi α -hitung=0,005, dan nilai t untuk variabel iklim sekolah adalah 9,794 pada signifikansi α -hitung=0,000; dimana nilai α yang ditetapkan adalah 0,05. Dengan demikian H_0 ditolak, artinya pernyataan *terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel kepuasan kerja*, dan *terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel iklim sekolah terhadap variabel kepuasan kerja*, seutuhnya bisa diterima.

Nilai Beta X_1 (px_3, x_1) adalah 0,209 dan nilai Beta X_2 (px_3, x_2) adalah 0,707. Disamping itu, perlu juga dilakukan penghitungan besaran pengaruh bersama. Pengaruh bersama ini adalah nilai $R^2 = 0,652$. Dengan demikian, besaran pengaruh bersama variabel kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja adalah 0,652. Hal ini mengindikasikan bahwa variasi dalam kepuasan kerja dipengaruhi oleh tingkat kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah sebesar 65,20%, sedangkan 34,80% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah.

Kesimpulan:

Berdasarkan uji hipotesis di atas, dapat disimpulkan bahwa,

- terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (X_3) Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, dengan besar pengaruh 4,37%; dan
- terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim sekolah (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_3) Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, dengan besar pengaruh 49,98%.

Nilai koefisien jalur variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi atau px_4, x_1 adalah 0,284, koefisien jalur variabel iklim sekolah terhadap motivasi berprestasi atau px_4, x_2 adalah 0,423, dan koefisien jalur variabel kepuasan kerja terhadap motivasi berprestasi atau px_4, x_3 adalah 0,451. Dengan demikian, persamaan jalurnya adalah: $\text{kepuasan kerja} = px_4, x_1 + px_4, x_2 + px_4, x_3 + \varepsilon$, dimana $\varepsilon = \sqrt{1 - R^2 x_4 x_1}$, dan nilai $R^2 x_4 x_1$ adalah 0,374; sehingga nilai ε adalah $\sqrt{1 - 0,374} = 0,7912$. Dengan demikian, persamaan jalurnya adalah:

$$X_4 = 0,284X_1 + 0,423X_2 + 0,451X_3 + 0,791\varepsilon.$$

Hasil pengujian: nilai F adalah 15,147 pada taraf signifikansi 0,000, jauh di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa persamaam regresi ganda adalah signifikan dapat dilanjutkan dengan pengujian koefisien jalur secara parsial.

Nilai t untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah 2,767 pada signifikansi α -hitung=0,007, nilai t untuk variabel iklim sekolah adalah 4,128 pada signifikansi α -hitung=0,000, dan nilai t untuk variabel kepuasan kerja adalah 2,932 pada signifikansi α -hitung=0,004; dimana nilai α yang ditetapkan adalah 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak, artinya pernyataan bahwa *terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel motivasi berprestasi*, *terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel iklim sekolah terhadap variabel motivasi berprestasi*, dan *terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel motivasi berprestasi*, seutuhnya bisa diterima.

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variasi dalam motivasi berprestasi dipengaruhi oleh tingkat kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kepuasan kerja sebesar 37,40%, sedangkan 62,60% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kepuasan kerja. Sedangkan pengaruh secara parsial masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada kesimpulan berikut ini.

Kesimpulan:

Berdasarkan uji hipotesis di atas, dapat disimpulkan bahwa,

- *terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah (x_1) terhadap*

motivasi berprestasi guru (X₄) Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, dengan besar pengaruh 8,07%.

- *terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim sekolah (X₂) terhadap motivasi berprestasi guru (X₄) Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, dengan besar pengaruh 17,89%.*
- *terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja (x₃) terhadap motivasi berprestasi guru (X₄) Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, dengan besar pengaruh 20,34%.*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa, koefisien jalur variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru atau py_{x_1} adalah 0,202, koefisien jalur variabel iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru atau py_{x_2} adalah 0,310, koefisien jalur variabel kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru atau py_{x_3} adalah 0,327 dan koefisien jalur variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja mengajar guru atau py_{x_4} adalah 0,480. Dengan demikian, persamaan jalurnya adalah: $X_3 = py_{x_1} + py_{x_2} + py_{x_3} + \epsilon$. dimana $\epsilon = \sqrt{1 - R^2 x_4 x_1}$ dan nilai $R^2 x_4 x_1$, adalah 0,589, sehingga nilai ϵ adalah $\epsilon = \sqrt{1 - 0,589} = 0,6411$.

$$Y =$$

$$0,202X_1 + 0,310X_2 + 0,327X_3 + 0,480X_4 + 0,6411\epsilon.$$

Hasil pengujian: nilai F adalah 26,842 pada taraf signifikansi 0,000, jauh di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi ganda adalah signifikan dapat dilanjutkan dengan pengujian koefisien jalur secara parsial.

Nilai t untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah 2,245 pada signifikansi α -hitung=0,028, nilai t untuk variabel iklim sekolah adalah 3,748 pada signifikansi α -hitung=0,000, nilai t untuk variabel kepuasan kerja adalah 3,603 pada signifikansi α -hitung=0,001 dan nilai t untuk variabel motivasi berprestasi adalah 5,132 pada signifikansi α -hitung=0,000; dimana nilai α yang ditetapkan adalah α -tabel=0,05. Dengan demikian, Ho ditolak, artinya pernyataan bahwa *terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel kinerja mengajar guru, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel iklim sekolah terhadap variabel kinerja mengajar guru, terdapat*

pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja mengajar guru, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi berprestasi terhadap variabel kinerja mengajar guru, seutuhnya bisa diterima.

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variasi dalam kinerja mengajar guru dipengaruhi oleh tingkat kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja dan motivasi berprestasi sebesar 58,90%, sedangkan 41,10% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja dan motivasi berprestasi. Sedangkan besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada kesimpulan berikut ini.

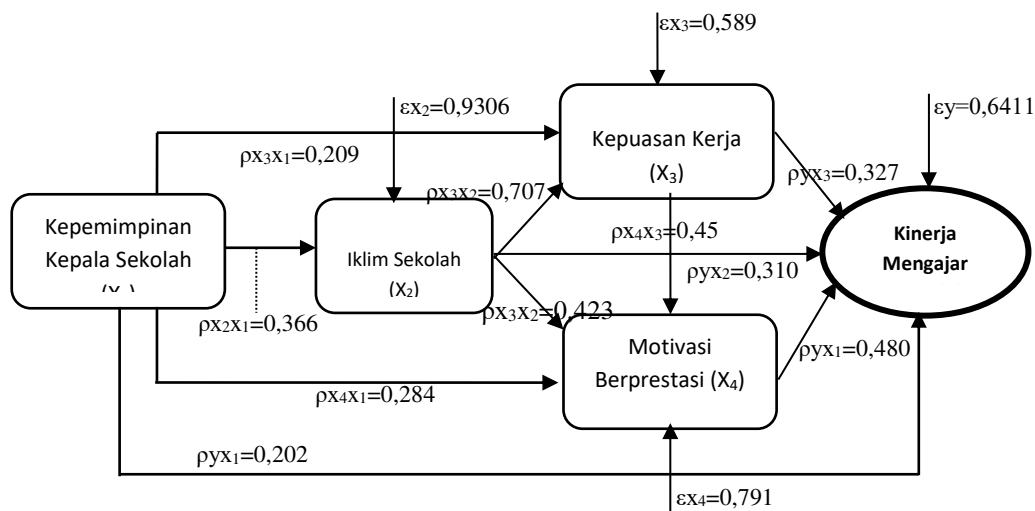
Kesimpulan:

Berdasarkan uji hipotesis di atas, dapat disimpulkan bahwa,

- *terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah (X₁) terhadap kinerja mengajar guru (Y) Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, dengan besar pengaruh 4,08%.*
- *terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim sekolah (X₂) terhadap kinerja mengajar guru (Y) Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, dengan besar pengaruh 9,61%.*
- *terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja (X₃) terhadap kinerja mengajar guru (Y) Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, dengan besar pengaruh 10,69%.*
- *terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi berprestasi (X₄) terhadap kinerja mengajar guru (Y) Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, dengan besar pengaruh 23,04%.*

Hasil Penelitian

Setelah memahami hasil pengujian hipotesis sebagaimana di kemukakan di atas, maka dapat diketahui hasil/temuan esensial penelitian yang menunjukkan pengaruh variabel eksogen kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja dan motivasi berprestasi terhadap variabel endogen kinerja mengajar guru. Pengaruh tersebut dapat ditunjukkan dengan diagram jalur sebagai berikut.



Gambar 3
Diagram Jalur Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Sekolah, Kepuasan Kerja, Motivasi Berprestasi, terhadap Kinerja Mengajar Guru

Dari diagram di atas, dapat diketahui pengaruh antar variabel langsung, tidak langsung, total pengaruh antar variabel, dan pengaruh bersama sebagaimana dirangkum dalam tabel berikut ini.

Tabel 4
Ringkasan Pengaruh antar Variabel Diagram Jalur

Model Pengaruh	Koefisien Jalur	Koefisien Determinasi
X ₁ langsung ke X ₂	0.366	13.40%
Variabel lain terhadap X₂		86.60%
X ₁ langsung ke X ₃	0.209	0.0437
X ₁ tak langsung ke X ₃ melalui X ₂	0.148	0.0218
Total X₁ terhadap X₃		0.0655
X ₂ langsung ke X ₃	0.707	0.4998
Pengaruh bersama X₁, X₂ terhadap X₃	0.808	0.6520
Variabel lain terhadap X₃		0.3480
X ₁ langsung ke X ₄	0.284	0.0807
X ₁ tak langsung ke X ₄ melalui X ₂	0.155	0.0240
X ₁ tak langsung ke X ₄ melalui X ₃	0.094	0.0089
Total Pengaruh X₁ terhadap X₄		0.1135
X ₂ langsung ke X ₄	0.423	0.1789
X ₂ tak langsung ke X ₄ melalui X ₃	0.319	0.1017
Total Pengaruh X₂ terhadap X₄		0.2806
X ₃ langsung ke X ₄	0.451	0.2034
Pengaruh bersama X₁, X₂, X₃ ke X₄	0.612	0.3740
Variabel lain terhadap X₄		0.6260
X ₁ langsung ke Y	0.202	0.0408
X ₁ tak langsung ke Y melalui X ₂	0.113	0.0129
X ₁ tak langsung ke Y melalui X ₃	0.068	0.0047
X ₁ tak langsung ke Y melalui X ₄	0.136	0.0186
Total X₁ terhadap Y		0.0769
X ₂ langsung ke Y	0.310	0.0961
X ₂ langsung ke Y melalui X ₃	0.231	0.0534
X ₂ langsung ke Y melalui X ₄	0.203	0.0412
Total X₂ terhadap Y		0.1908
X ₃ langsung ke Y	0.327	0.1069
X ₃ langsung ke Y melalui X ₄	0.216	0.0469
Total X₃ terhadap Y		0.1538
X ₄ langsung ke Y	0.480	0.2304
Pengaruh Bersama X₁, X₂, X₃, X₄ terhadap Y	0.767	0.5890
Variabel lain ke Y		0.4110

Model Strategi Pengembangan Kinerja Mengajar Guru

Model ini diharapkan menjadi inspirasi bagi semua sekolah yang berkeinginan menciptakan kinerja mengajar guru yang berkualitas dengan input guru yang apa adanya. Model strategi ini diharapkan memberikan dorongan yang kuat pada sekolah-sekolah yang memiliki keterbatasan input instrumen. Gangguan keterbatasan dana dan sarana yang lengkap dan serba bagus bisa diantisipasi dengan beberapa alur model pengembangan kinerja mengajar guru yang ditawarkan di atas. Model ini memberikan penekanan betapa peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menciptakan kinerja mengajar guru yang berkualitas.

Model ini dikembangkan bertujuan agar sekolah atau siapapun yang berkeinginan untuk meningkatkan kinerja mengajar guru, memiliki panduan teoretik tentang bagaimana mencapai kinerja mengajar guru yang berkualitas melalui proses pengembangan. Model ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada sekolah tentang bagaimana memahami hubungan sebab-akibat dalam sistem peningkatan kinerja mengajar guru.

Ada beberapa asumsi yang mendasari pengembangan model strategi pengembangan kinerja mengajar guru ini. Asumsi-asumsi tersebut adalah:

Era teknologi informasi dan komunikasi ditunjukkan dengan tingginya tuntutan masyarakat pada kualitas produk baik barang dan jasa. Sekolah, sebagai pelayan jasa pendidikan, harus menjamin lulusan yang dihasilkan melalui proses pembelajaran yang dijalankannya menunjukkan kualitas yang baik. Kualitas hasil belajar yang baik mensyaratkan adanya proses yang berkualitas pula. Kunci utama proses pembelajaran terletak pada kinerja mengajar guru.

Kenyataan menunjukkan bahwa masih rendahnya kinerja mengajar guru menunjukkan masih rendahnya kualitas pembelajaran yang dijalankan oleh sekolah, yang akan berdampak pada rendahnya kualitas pendidikan nasional. Dengan demikian, diperlukan adanya pengembangan kinerja mengajar guru yang bukan hanya memperhatikan peningkatan kemampuan mengajar saja tetapi juga harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Proses peningkatan kinerja mengajar guru diperlukan adanya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Kepala sekolah hadir di sekolah bukan hanya hadir secara fisik, tetapi harus memberikan pengaruh positif terhadap lahirnya kinerja mengajar guru yang efektif. Kepala sekolah merupakan pemimpin dari sebuah organisasi sekolah. Sebagai pemimpin ia memiliki kekuasaan untuk mengubah

organisasi tersebut menjadi apapun yang ia inginkan. Sesungguhnya pemimpinlah yang membuat beda (*the leader makes different*) sebuah organisasi dari organisasi lainnya.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif hanya akan lahir dari kepala sekolah yang memiliki kompetensi dan kemampuan untuk menjalankan perannya sebagai pemimpin sekolah, yaitu kepala sekolah yang menunjukkan perannya sebagai pemimpin pembelajaran. Untuk menjamin kepala sekolah yang memiliki kompetensi dan kemampuan kepemimpinannya, harus dilakukan melalui pengembangan kepemimpinan kepala sekolah. Pengembangan itu dapat dilakukan melalui proses pendidikan dan pelatihan.

Model strategi pengembangan ini dikembangkan dengan mengacu pada kerangka teoretis model sekolah konteks-input-proses-output yang telah dikembangkan oleh Engkoswara (2007). Struktur model strategi ini adalah sebagai berikut:

Konteks. Komponen konteks adalah lingkungan yang menyelubungi sistem persekolahan. Substansi komponen konteks ini terdiri dari masyarakat, orang tua, alumni, pemerintah, dunia usaha dan dunia industri, lembaga-lembaga pendidikan yang ada di lingkungan sekitar, baik jenjang yang sejajar maupun di jenjang yang lebih tinggi atau lebih rendah, dan dunia usaha dan industri.

Input. Input adalah sesuatu yang dimasukkan ke dalam suatu sistem atau bahan baku untuk diproses sehingga menghasilkan suatu produk. Dalam sistem pengembangan kinerja mengajar guru, input dikelompokkan ke dalam tiga jenis, yaitu *raw input* (guru), *instrumental input* (input yang tidak ditransformasikan menjadi wujud lain dalam output, misalnya: kurikulum, biaya, sarana dan prasarana pendidikan, dan lain-lain), dan *environmental input* (konteks).

Proses. Proses merupakan serangkaian kegiatan yang terencana dan sistematis untuk menghasilkan output dengan cara mentransformasi input. Dalam sistem pengembangan kinerja mengajar guru, proses identik dengan upaya pengembangan guru melalui proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Dalam kenyataannya, upaya pengembangan guru dilaksanakan melalui dua hal, yaitu pengembangan yang dilakukan langsung menyentuk aspek kemampuan guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya, dan pengembangan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mengajar guru. Dalam model ini, pengembangan kinerja mengajar guru diarahkan pada pengembangan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mengajar guru. Faktor-faktor tersebut yaitu faktor kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi.

Output. Output adalah bentuk baru dari input setelah mengalami proses transformasi. Dalam sistem pengembangan guru, output diidentikan dengan kinerja mengajar guru. Dalam model ini, output kinerja mengajar guru diawali dengan prakondisi guru yang diharapkan oleh UU No.14/2005 yaitu guru profesional, guru sejahtera, dan guru terlindungi. Berawal dari kondisi guru yang demikian itu diharapkan kemudian akan melahirkan guru-guru yang memiliki kualitas kinerja mengajar yang baik, yaitu guru-guru yang memiliki kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, dan melakukan tindak lanjut.

Feedback. Feedback adalah informasi balikan dari output kepada input dan proses, untuk mengetahui kualitas perubahan input, dan mengendalikan proses, sehingga berangkat dari informasi tersebut dapat dilakukan penyesuaian-penyesuaian agar kualitas output di masa datang menjadi lebih baik.

Untuk mengetahui efektivitas sebuah strategi implementasi, perlu dijelaskan indikator kinerja dari masing-masing strategi.

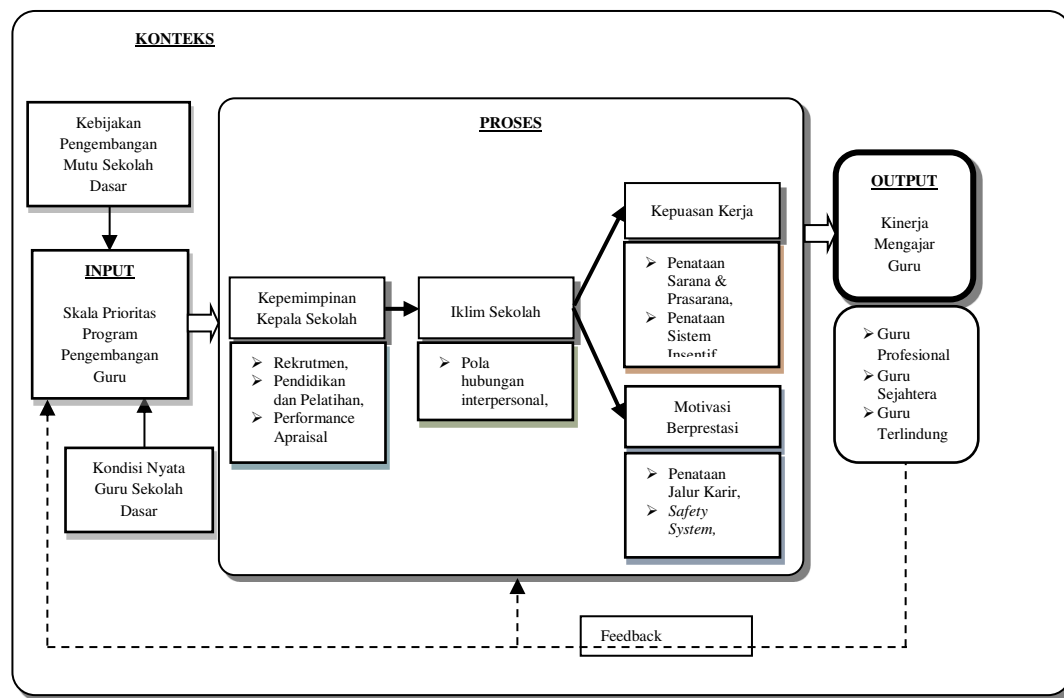
Kepemimpinan kepala sekolah. Indikator kepemimpinan kepala sekolah ditunjukkan oleh perilaku kepala sekolah yang lebih baik pada orientasi tugas dan orientasi orang (guru). Perilaku ini merupakan hasil dari pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang dilakukan melalui upaya rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, dan penilaian kinerja.

Iklim sekolah. Indikator iklim sekolah ditunjukkan oleh terciptanya suasana kerja yang nyaman yang merupakan pengaruh dari perilaku kepala sekolah yang melindungi dan karakter guru yang berinteraksi secara harmonis. Selain itu, tercipta hubungan yang harmonis antar warga sekolah baik secara horisontal maupun secara vertikal sebagai hasil dari dilakukannya pengembangan hubungan interpersonal.

Kepuasan kerja. Indikator dari kepuasan kerja adalah semakin baiknya sarana dan prasarana sekolah sebagai akibat dari dilakukannya penataan sarana dan prasarana sekolah. Selain itu, terciptanya sistem insentif yang adil yang merupakan hasil dari pengembangan sistem insentif. Indikator utama dari kepuasan kerja ini adalah guru semakin merasakan kepuasan yang lebih tinggi atas pekerjaan yang dilakukannya, karena aspek-aspek pemuas kebutuhan guru semakin terpenuhi.

Motivasi berprestasi. Indikator dari motivasi berprestasi adalah semakin sesuainya penempatan karir seorang guru karena penempatan karir tersebut berdasarkan kompetensi dan komitmen guru yang berangkutan. Indikator lain adalah semakin amannya suasana kerja di sekolah karena guru-guru semakin bebas dari ancaman-ancaman baik ancaman fisik maupun ancaman mental, baik dari luar maupun dari dalam lingkungan sekolah. Secara

umum, indikator kinerja motivasi berprestasi adalah semakin baiknya motivasi berprestasi guru, yang ditunjukkan oleh makin baiknya kinerja mengajar guru.



Gambar 4
Model Strategi Pengembangan Kinerja Mengajar Guru Sekolah Dasar

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kepemimpinan kepala sekolah, motivasi berprestasi, dan kinerja mengajar guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat tergolong cukup. Hal ini memerlukan pengembangan agar minimal menjadi tergolong baik. Keseluruhan dimensi kepemimpinan kepala sekolah dan dimensi kinerja mengajar guru memerlukan pengembangan karena masih berada pada kondisi cukup. Sedangkan pada motivasi berprestasi, dari empat dimensi terdapat dua dimensi yang memerlukan pengembangan, yaitu dimensi kebutuhan berprestasi dan kebutuhan rasa aman.

Iklim sekolah dan kepuasan kerja guru Sekolah Dasar tergolong baik sehingga secara keseluruhan tidak memerlukan pengembangan. Namun, berdasarkan dimensi, dimensi keikutsertaan, daya dorong, dan perlindungan pada iklim kerja tergolong cukup dan memerlukan pengembangan. Demikian juga, dimensi imbalan yang diterima pada kepuasan kerja tergolong cukup dan memerlukan pengembangan.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, baik secara parsial maupun secara simultan. Terdapat pengaruh

yang positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah dan kepuasan kerja terhadap motivasi berprestasi guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, baik secara parsial maupun secara simultan. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Dasar di Wilayah Priangan Timur Jawa Barat, baik secara parsial maupun secara simultan.

Saran

Melaksanakan rekrutmen (*recruitment*) kepala sekolah yang berbasis kompetensi. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mendapatkan kepala sekolah yang benar-benar memiliki kompetensi sebagaimana disyaratkan dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu yang memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kegiatan rekrutmen ini harus mengikuti tahapan-tahapan yang jelas yang diatur dalam sebuah sistem rekrutmen kepala sekolah yang berisi tahapan-tahapan pendaftaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, dan penetapan. Semua tahapan ini harus dilakukan secara terbuka, transparan, dan akuntabel.

Melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah secara berkala dan berkelanjutan (*Continuous Professional Development*). Pendidikan dan pelatihan ini

dimaksudkan untuk *merefresh* pengetahuan dan kemampuan kepala sekolah dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dan manajer sekolah. Materi pelatihan yang harus menjadi bahan kajian bukan hanya kompetensi dasar sebagaimana diamanatkan oleh Permendiknas No.13 Tahun 2007, tetapi juga harus menyentuh aspek-aspek yang memberikan kemampuan kepada kepala sekolah untuk dapat menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan kepuasan kerja kepada guru, dan memenuhi kebutuhan guru untuk meningkatkan motivasi mereka.

Melaksanakan penilaian kinerja kepala sekolah (*principal performance appraisal*). Penilaian kinerja kepala sekolah dimaksudkan untuk mengendalikan mutu kepemimpinan yang dijalankannya, berdasarkan pada standar kinerja kepala sekolah yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja kepala sekolah harus dilakukan secara berkala dan berkelanjutan. Penilaian kinerja kepala sekolah sebaiknya menggunakan berbagai metode, misalnya tes bakat dan kecerdasan (*intelligence and verbal test*), tes pekerjaan (*work-sampling test*), atau wawancara (*interview*) (Lunenburg & Ornstein, 2004: 594). Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan tidak hanya oleh pengawas sekolah, tetapi juga, misalnya oleh guru, peserta didik, komite sekolah, atau oleh orang tua.

Melaksanakan penataan jalur karir (*path carier*). Dengan titian karir yang jelas, diharapkan guru memiliki tujuan untuk dapat mencapai karir yang tinggi, sehingga mendorong dirinya untuk melaksanakan tugas mengajar dengan sebaik-baiknya sesuai persyaratan yang harus dipenuhi untuk menempati sebuah tahapan karir tertentu.

Melaksanakan penataan sistem keamanan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan rasa aman guru belum terpenuhi secara utuh, diperlukan pengembangan. Upaya panataan sistem keamanan ini diharapkan dapat memberikan jaminan rasa aman kepada guru, baik keamanan fisik, maupun keamanan mental. Seringkali terdengar bahwa guru mendapatkan intimidasi dari pejabat birokrat pendidikan, sehingga guru merasa tidak nyaman dalam bekerja. Sekolah harus menjamin bahwa guru merasa aman dalam melaksanakan tugas mengajarnya.

Penelitian menunjukkan adanya dukungan terhadap teori-teori yang ada. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan baik dalam aspek teoretis maupun dalam aspek metodologis. Oleh karena itu, peneliti mengajukan saran bahwa, penelitian ini perlu ditindaklanjuti dengan penelitian-penelitian lanjutan yang lebih valid dan reliabel baik dalam aspek teoretis maupun aspek metodologis. Sehingga, kekuatan dan kelemahan teori-teori ini menjadi lebih nampak dengan jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma Harris and Daniel Muijs. 2005. *Improving Schools Through Teacher Leadership*. England: Open University Press.
- Andi Yudha Asfandiyar. 2009. *Kenapa Guru Harus Kreatif*. Bandung: PT. Mizan Pustaka.
- Andrew W. Halpin & Don B. Croft. 1963. *The Organizational Climate of School*. (Chicago: University of Chicago Press.
- Balitbang Diknas, *Peningkatan Kemampuan Profesional dan Kesejahteraan Guru*, Departemen Pendidikan Nasional, (Online) <http://www.diknas.go.id> (8 Nopember 2009)
- Benjamin Schneider & Clayton P. Alderfer. 1973. *Tree Studies of Measures of Need Satisfaction in Organization, Administrative Science Quarterly*. 18.
- Buchori Alma & Ratih Nurriyanti. 2008. *Manajemen Corporate & Startegi Pemasaran jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Colin Marsh. 2008. *Becoming a Teacher: Knowledge, Skill and Issues*. Australia: Person Education Inc.
- Dadi Permadi. 1998. *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah (Kiat Memimpin yang Mengembangkan Partisipasi)*. Bandung: PT Sarana Pancakarya.
- Dan Liston, Hilda Borko & Jennie Whitcomb. 2008. *The Teacher Educator's Role In Enhancing Teacher Quality. Journal of Teacher Education, Vol. 59, No. 2, March/April 2008*. American Association of Colleges for Teacher Education.
- Daniel Goleman, et all. 2006. *Primal Leadership: Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Daryanto. 2008. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen.
- Djaman Satori. 2007. *Modul: Inovasi Pendidikan Dasar*. Bandung: SPs. UPI.
- E. Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya Remaja.
- Edi Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Engkoswara. (2002). *Lembaga Pendidikan Sebagai Pusat Budaya*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- , (2007). *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi*

- Daerah. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Fasli Djalal. 2007. *Sertifikasi Guru Untuk Mewujudkan Pendidikan Yang Bermutu?* <http://sertifikasiguru.org/index.php?macro=News.cntnt01.detail.0&cntnt01articleid=69&cntnt01returnid=63> (9 Desember 2009)
- Faustino Casdoso Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Frances C. Fowler. *Policy Studies for Educational Leaders An Introduction*. London: Allyn & Bacon.
- Fred C. Lunenburg, et al. 2008. *The Principalship Vision to Action*. Belmont USA: Wadworth.
- Fred C. Lunenburg & Allan C. Ornstein. 2008. *Education Administration: Concept and Practices*. Victoria: Thomson Learning.
- Fred Luthan. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Freserick Herzberg. 1993. *The motivation of Work*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Furqon. 1999. *Statistika Terapan untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Hadari Nawawi & M. Martini Hadari. 2000. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Jogjakarta: Gajah Mada University Press.
- Hoy and Miskel. 1991. *Educational administration: theory, research, and practice (4th ed.)*. New York: Random House.
- Ibukun, W.O. 1997. *Educational Management Theory and Practice Lagos*. Greeline Publishers.
- Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir. 2000. *Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep & Issu*, Bandung: Program Pasca Sarjana UPI Bandung.
- Iim Wasliman. 2007. *Modul: Problematika Pendidikan Dasar*. Bandung: SPs. UPI.
- Isjoni. 2006. *Membangun Visi Bersama: Aspek-aspek Penting dalam Reformasi Pendidikan*. Yogyakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- James M. Lipham & James A. Hoer, Jr. 1974. *The Principalship: Foundation and Functions*. New York: Harper & Row, Publisher, Inc.
- John T. Seyfarth. 2002. *Human Resources Management for Effective Schools*. London: Allyn and Bacon.
- John W. Creswell. 2008. *Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating Qiantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Educational, Ltd.
- Kartini Kartono. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: Rajawali Pers.
- Larry Lashway. *Ethical Leadership*. ERIC Digest. Number 106. June 1996. (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest107.html/2-9-2009>).
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1997): *Explaining variation in teachers perceptions of principals leadership; a replication*. Journal of Educational Administration.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999): *Changing Leadership for Changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Mahmud Khalifah & Usamah Quthub. 2009. *Menjadi Guru yang Dirindu. Bagaimana Menjadi Guru yang Memikat dan Profesional. Terjemahan*. Surakarta: Ziyad Visi Media.
- Masri Singarimbun & Sofyan Efendi. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta LP3ES.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press.
- McClelland, Winter. (1971). *Motivating Economic Achievement*. New York : Macmillan Company.
- Mulyasa. 2007. *Manjedi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nanang Fattah. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 2000. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 2007. *Modul: Analisis Kebijakan Pendidikan Dasar*. Bandung: SPs. UPI.
- Olaleye, F.O. 2001. *Gender Factors in School Administration*. Unpublished Ph.D Thesis. Obafemi Awolowo University.
- Ondi Saodih & Aris Suherman. 2010. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: Reflika Aditama.
- Payaman J. Simanjuntak. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Penerbit UI.
- Randall S. Schuler. 1987. *Personal and Human Resources Management*. New York: West Publishing Company.
- Ratna Willis Dahar. 1989. *Teori-teori Belajar*. Jakarta : Erlangga.
- Richard F. Elmore. 2000. *Building a New Structure For School Leadership*. The Albert Shanker Institute.
- Robert A. Sutermeister. 1976. *People and Productivity*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Robert R. Blake & Jane S. Mouton. 1994. *The Managerial Grid: Leadeship Style for Achieving Production Through People*. Houston: Gulf.
- Sambas Ali Muhidin & Maman Abdurahman. 2007. *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santoso Singgih. 2001. *SPSS versi 10 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 1990. *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. New York, West Publishing Company.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sergiovanni, T. J. 1991. *The principalship: a reflective practice perspective*(2nd ed). New York: Simon and Schuster.
- Sudjana. 2003. *Teknik Analisa Regresi dan Korelasi*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sumadi Suryabrata. 1990. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta : CV Rajawali.
- Stephan Gerhard Huber. 2010. *School Leadership – International Perspectives*. New York: Springer Science+Business Media B.V.
- Stephen Isaac & William B. Michael. 1984. *Handbook In Research and Evaluation*. California: EdITS Publshers.
- Stephen Robbins. 2003. *Perilaku Organisasi*. New Jersey: Person Education Inc.
- Stogdill. R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Tiem Dosen Adpen. 2005. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: UPI.
- . 2008. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: UPI.
- Thomas L. Good. 2008. *21st Century Education : A Reference Handbook*. London: SAGE Publications Ltd.
- , 2008. *21st Century Education : A Reference Handbook*. London: SAGE Publications Ltd.
- Thomas R. Hoerr. 2005. *The Art of School Leadership*. United States: Association for Supervision and Curriculum Development
- Thoriq M. As-Suwaikan & Faishal Umar Basyarahil. 2005. *Melahirkan Pemimpinan Masa Depan*. Jakarta: Gema Insani.
- Tony Bush. 2008. *Leadership and Management Development in Education*. Los Angeles: Sage Publication Ltd.
- Udin Syaefudin Saud. 2008. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- , 2009. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Waini Rasyidin. 2007. *Modul: Landasan Filosofis Pendidikan Dasar*. Bandung: SPs. UPI.
- Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel. 2001. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Yukl, G. L. 1981. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall